

ANÁLISE DO *TURNOVER* E SEUS IMPACTOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DOCUMENTAL EM UM SUPERMERCADO DA ZONA DA MATA MINEIRA

Filipe Cardoso Bizarro¹
Marina Araújo Dutra²
Jaqueline Conceição Leite³
Alex Moreira⁴
Guanayr Jabour Amorim⁵
Júlio César da Mata⁶
Luciano Aguiar Otoni⁷

jaquelineleite.univertix@gmail.com

ÁREA DO CONHECIMENTO: Ciências Sociais e Aplicadas

PALAVRAS-CHAVE: *Turnover*; gestão de pessoas; setor supermercadista; análise documental; desempenho organizacional.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho brasileiro tem enfrentado desafios relevantes, especialmente ao que se refere à retenção de talentos e às elevadas taxas de rotatividade de colaboradores, com destaque para o setor varejista (Silva; Andrade, 2025). Os supermercados, considerados um dos principais motores do varejo, ressaltam-se pelo seu impacto econômico e pela geração de grande parte do emprego (Silva; Andrade, 2025). Segundo dados divulgados pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2025), em 2024 o setor representou 9,12% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e gerou cerca de 9 milhões de postos de trabalho. O *turnover* pode ser definido como o índice de renovação do quadro de colaboradores e pela capacidade organizacional de reter seus funcionários ao longo de um determinado período. Taxas elevadas podem ocasionar perdas diretas na folha de pagamento e no conhecimento, além de perdas indiretas relacionadas ao processo de recrutamento, seleção, contratação e desligamento de colaboradores (Martins; Silva, 2022). O presente trabalho justifica-se pela necessidade de aprofundar o conhecimento sobre o *turnover*

¹ Acadêmico do 7º período de Administração – Centro Universitário Vértice – Univértix – Matipó.

² Acadêmica do 7º período de Administração – Centro Universitário Vértice – Univértix – Matipó.

³ Professora Mestra, dos cursos de Administração e Ciências Contábeis - Centro Universitário Vértice – Univértix – Matipó.

⁴ Professor Mestre, nos cursos de graduação em Administração e Ciências Contábeis- Centro Universitário Vértice- Univértix, Matipó (MG).

⁵ Professor Mestre, nos cursos de graduação em Administração e Ciências Contábeis- Centro Universitário Vértice- Univértix, Matipó (MG).

⁶ Professor Especialista, nos cursos de graduação em Administração e Ciências Contábeis- Centro Universitário Vértice- Univértix, Matipó (MG).

⁷ Professor Especialista nos cursos de graduação em Administração e Ciências Contábeis- Centro Universitário Vértice- Univértix, Matipó (MG).

e seus impactos financeiros e operacionais em uma empresa supermercadista, considerando a carência de estudos baseados em registros documentais e a escassa produção científica em contextos regionais, como da Zona da Mata Mineira. Dessa forma, observa-se uma lacuna ao identificar os impactos da rotatividade de pessoal no desempenho organizacional em empresas supermercadistas localizadas em um contexto regional específico. Nesse sentido, esse estudo apresenta a seguinte problemática: Qual o perfil da rotatividade de pessoal e quais os seus impactos operacionais e financeiros em um supermercado na Zona da Mata Mineira, com base nos registros internos do período de 2024 a 2025? Portanto, o objetivo geral deste trabalho é analisar o perfil do *turnover* e mensurar os seus impactos no desempenho organizacional em um supermercado na Zona da Mata Mineira. A relevância deste estudo manifesta-se nos âmbitos acadêmico e organizacional. No âmbito acadêmico, contribui para o avanço dos estudos em gestão de pessoas ao analisar o *turnover* sob uma perspectiva documental e em um contexto regional ainda pouco explorado. Já no âmbito organizacional, possibilita a identificação do perfil da rotatividade e os seus impactos, auxiliando gestores na tomada de decisões estratégicas e na proposição de soluções para a redução da rotatividade e retenção de talentos.

2 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos, o estudo classificar-se-á como descritivo, pois buscará identificar e descrever os índices de rotatividade e seus impactos para a organização. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo retratar as características de um fenômeno ou população (Gil, 2022). Em relação à abordagem, a pesquisa empregará uma perspectiva mista, integrando métodos quantitativos e qualitativos. A parte quantitativa permitirá o tratamento estatístico dos dados de rotatividade de pessoal, enquanto a qualitativa possibilitará a compreensão do contexto das políticas de recursos humanos a partir da análise dos documentos internos. Segundo John W. Creswell (2021) e J. David Creswell (2021), a combinação dessas abordagens permite uma melhor compreensão do fenômeno estudado. A pesquisa será realizada em um supermercado de grande porte localizado em um município da Zona da Mata Mineira. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), o município possui uma extensão territorial de 266,99km² e uma população de 18.552 habitantes. O instrumento de coleta de dados utilizado classificar-se-á como pesquisa documental. Segundo Marconi e Lakatos (2021), essa pesquisa baseia-se na utilização de documentos para obtenção de dados. Em conformidade com a Resolução CNS nº 510/2016, a submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) será dispensada, pois o estudo não envolverá contato direto com seres humanos nem acesso a informações pessoais identificáveis. A etapa de pesquisa consistirá na solicitação ao setor de Recursos Humanos os relatórios das admissões e demissões mensais referentes ao período de janeiro de 2024 a dezembro de 2025. Os documentos incluirão datas de admissão, demissão, motivos das saídas e o total de empregados no primeiro e último dia do mês. Além disso, será disponibilizada uma planilha contendo os custos financeiros envolvidos no processo de demissão. Com isso, serão analisados o perfil dos colaboradores, ocorrência de desligamentos em períodos específicos, predominância de desligamento por decisão do colaborador ou

da empresa e os custos financeiros envolvidos nesse processo. Para a mensuração do *turnover* geral será utilizada a seguinte fórmula:

$$\text{Turnover} = \frac{(\text{Colaboradores admitidos}) + (\text{Colaboradores demitidos})}{2} \times 100$$

Total de colaboradores

Para a análise da ocorrência de demissões voluntárias ou involuntárias, será considerado apenas os desligamentos, calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{Turnover} = \frac{\text{Colaboradores demitidos} \times 100}{\text{Número médio de funcionários}}$$

Para a organização e análise dos dados, empregar-se-á o software Microsoft Excel, no qual as informações serão categorizadas por período e indicadores, como motivo da saída, tempo de casa e custo de reposição. Posteriormente, os dados serão submetidos à análise estatística descritiva, com cálculos de médias, frequências e variações percentuais. Os resultados qualitativos das políticas de gestão serão comparados aos dados numéricos, sendo apresentados em tabelas e gráficos para facilitar a interpretação.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo encontra-se em desenvolvimento, estando atualmente na etapa de levantamento bibliográfico e estruturação metodológica. A revisão da literatura evidencia que elevados índices de *turnover* podem comprometer o desempenho organizacional, aumentando custos relacionados ao recrutamento, seleção, treinamento e desligamento de colaboradores. Espera-se que a análise documental possibilite identificar o perfil da rotatividade e seus impactos financeiros e operacionais, subsidiando estratégias voltadas à retenção de talentos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Espera-se que a pesquisa contribua para a compreensão do perfil do *turnover* e de seus impactos financeiros e operacionais, oferecendo subsídios para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas e para a adoção de estratégias voltadas à retenção de talentos no setor supermercadista.

REFERÊNCIAS

ABRAS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Ranking ABRAS 2025 destaca supermercados como força motriz da economia nacional**. 2025. Disponível em: <https://www.abras.com.br/clipping/noticias-abras/118699/ranking-abras-2025-destaca-supermercados-como-forca-motriz-da-economia-nacional>. Acesso em: 07 abr. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, p. 44-45, maio 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/atos-normativos/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf/view>. Acesso em: 24 abr. 2026.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786581334192/epubcfi/6/6\[%3Bvnd.vst.idref%3Dtitle-page.xhtml\]!/4/2/2/6/2%4053:74](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786581334192/epubcfi/6/6[%3Bvnd.vst.idref%3Dtitle-page.xhtml]!/4/2/2/6/2%4053:74). Acesso em: 10 mai. 2026.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal** - como agregar talentos à empresa. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771196/epubcfi/6/32\[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter03\]!/4/94\[fig3-7\]/2%4054:97](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771196/epubcfi/6/32[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter03]!/4/94[fig3-7]/2%4054:97). Acesso em: 19 mai. 2026.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml1\]!/4/2/2%4052:44](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml1]!/4/2/2%4052:44). Acesso em: 3 abr. 2026.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados: Matipó/MG**. 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg/matipo.html>. Acesso em: 24 abr. 2026.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026580/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4\]!/4](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026580/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4]!/4). Acesso em: 3 abr. 2026.

MARTINS, H. G. B.; SILVA, A. A. da. Fatores humanos da produtividade: quando o *turnover* não é só um *turnover*. **Práticas em Contabilidade e Gestão**, v. 10, n. 1, p. 1–20, abr. 2022. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/pcg/article/view/14986>. Acesso em: 23 abr. 2026.

SILVA, L. V. M. da; ANDRADE, J. do N. T. Desafios na gestão de recursos humanos em supermercados: um estudo sobre estratégias para reduzir a alta rotatividade de funcionários. **Id on line. Revista de Psicologia**, v. 19, n. 76, p. 47–63, mai. 2025. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/4175>. Acesso em: 23 abr. 2026.